



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

GESTIÓN PÚBLICA

DIPLOMADO SUPERIOR EN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Monografía, previa para optar al título de:

Diplomado en Evaluación de la Gestión Pública.

Título

Propuesta metodológica para el seguimiento y control aplicada al desarrollo de proyectos de sistemas de información en el Ministerio de Finanzas.

Autor

CRISTIAN DARWÍN VILLOTA DURÁN

1.- AUTORIZACIÓN

Yo, Cristian Villota autorizo para que el contenido de este trabajo sea utilizado total o parcialmente por la institución, para los fines que considere pertinentes. También, en el caso de publicación, cedo los derechos de autor por el lapso de tres años a partir de la publicación.

Quito, Marzo – 14 - 2011.

(firma)_____

2. RESUMEN EJECUTIVO DEL TRABAJO

El actual Gobierno Nacional, en la búsqueda de soluciones al funcionamiento poco eficiente de los servicios públicos, ha dado un fuerte impulso en la implementación e implantación de las tecnologías de información TI, orientando a reforzar la relación entre el Estado y los Ciudadanos, siendo no la única pero si una herramienta útil para el mejoramiento progresivo Institucional, de sus procesos, del cambio cultural, en consecuencia introducir cambios en la gestión de las Entidades Públicas para que estas respondan con eficacia y eficiencia a las demandas de la sociedad.

Así lo expresa en el documento de Agenda de Proyectos de Gobierno Electrónico 2008-2009, dentro de sus objetivos, que si bien lo expone dentro del contexto del proyecto de Gobierno Electrónico, se busca el mejoramiento de los servicios públicos a través del mecanismo de las tecnologías de la información.

- “Mejorar la provisión de servicios a los ciudadanos y las empresas: considera el establecimiento de nuevas formas de relación G2C (gobierno y ciudadanos) que permitan al Gobierno brindar sus servicios en forma eficiente, eficaz, y con calidad.
- Fortalecer la transparencia del Gobierno y la participación ciudadana: se concentra en el fomento y la creación de mecanismos que permitan al ciudadano tener un rol activo en el quehacer del país, abriendo nuevos espacios y formas de participación ciudadana sustentado en gran parte por la publicación de información.
- Mejorar la eficiencia del Gobierno: busca la concepción y el establecimiento de procesos internos de las entidades del Gobierno que permitan la integración de los

sistemas de los diferentes servicios, compartir recursos y mejorar la gestión interna en las instituciones públicas y por consiguiente lograr la eficiencia del Gobierno.”¹

La inversión de recursos que está realizando el Gobierno Nacional para el desarrollo y fortalecimiento de nuevos sistemas de información en diferentes ámbitos y en particular en el Ministerio de Finanzas con la implementación de nuevas soluciones como: el Sistema de Administración Financiera eSIGEF, Sistema de Gestión de Bienes y Existencias, Sistema Presupuestario de Remuneraciones y Nómina, entre otros; exige la definición de una propuesta metodológica estándar que permita ejecutar el seguimiento y control de los proyectos de desarrollo sistemas de información, que retroalimente con información acerca del estado y salud de los proyectos, con el objetivo de culminar los proyectos en los tiempos previstos, la eficiencia en el uso de los recursos, y la eficacia en el cumplimiento del plan del proyecto.

Para todo esto considero realizar un aporte, extrayendo de las mejores prácticas y metodologías de gestión de proyectos, con el objetivo de adaptar y adoptar una metodología que permita realizar el seguimiento y control en los proyectos de desarrollo de nuevos sistemas de información siempre dentro del contexto del Ministerio de Finanzas MF, dejando abierta la posibilidad, para que, la misma pueda ser adoptada como marco estándar por las Entidades que realizan este tipo de proyectos.

¹ Agenda de Proyectos Gobierno Electrónico 2008 – 2009. V1

3. DEDICATORIA

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mi Esposa e Hijo, que con sus muestras de apoyo en el transcurso de este ciclo de estudios, sin duda fueron la vitamina necesaria para culminar este Diplomado.

4.- ÍNDICE

Contenido

1.- AUTORIZACIÓN	2
2. RESUMEN EJECUTIVO DEL TRABAJO	3
3. DEDICATORIA	5
4.- ÍNDICE.....	6
5. CUERPO DE LA MONOGRAFÍA	8
Introducción	8
Capítulo I	10
5.1 El ciclo de vida de un proyecto.....	11
5.2 Iniciación	13
5.2.1 Procedimiento de la fase de Iniciación	14
5.2.2 Formato de la carta constitutiva del proyecto:.....	14
5.2.3 Formato de justificativo técnico para la contratación:	15
5.2.4 Formato de acta de reunión:.....	16
5.3 Planeación	17
5.3.1 Procedimientos de la fase de planificación.....	17
5.3.2 Formato de matriz de responsabilidades y roles:	18
5.3.3 Herramientas de planificación del proyecto	19
5.3.3.1 Estructura de desglose de trabajo.....	19
5.3.3.2 El Cronograma de actividades.....	20
5.3.3.3 Plan de Comunicaciones:	21
5.3.3.4 Formato de lista de equipo del proyecto:.....	24
5.3.3.5 Formato de lista de contactos externos:.....	25
5.3.3.6 Reportes de avance:.....	25
5.3.3.7 Matriz de Riesgos:	26
5.4 Ejecución	28
5.4.1 Procedimientos de la fase de ejecución.....	28
5.4.2 Formato de informe de actividades:	29
5.5 Seguimiento y control	30
5.5.1 Procedimientos de la fase de control.....	31

5.6	Cierre	36
5.6.1	Procedimientos de la fase de cierre	37
	Conclusiones	38
	Acrónimos y Abreviaturas	39
	Bibliografía	40

5. CUERPO DE LA MONOGRAFÍA

Introducción

Las palabras “metodologías”, “buenas prácticas”, “gestión de proyectos” y “sistemas de información” actualmente deben hallarse entre las más utilizadas en la gestión pública ecuatoriana y en particular dentro del Ministerio de Finanzas.

En la última década todos los países de la región han dedicado ingentes esfuerzos al desarrollo de sistemas de información financieros y de administración de las finanzas públicas, con resultados muy satisfactorios como es el caso del sistema integrado de administración financiera Y CONTROL de Guatemala SAIF-SIAG, fue tomado como base para la construcción del nuevo sistema de administración financiera e-SIGEF, “aplicando una revisión del modelo conceptual global en cuanto a su alcance y características de centralización normativa y desconcentración operativa, la definición de una alternativa tecnológica orientada a la aplicación de nuevos conceptos y herramientas en la web, acorde a las capacidades tecnológicas y de gestión con las que cuenta el Ministerio de Finanzas”², lo que sin duda permite enfocar los esfuerzos y beneficiarse de las mejores prácticas, que ahorran tiempo y recursos permitiendo obtener resultados en tiempos más cortos. Desde luego, sin dejar de considerar los resultados positivos en el cambio cultural, estandarización, implementación de metodologías, ordenamiento, y control.

El actual Gobierno Nacional ha dado un fuerte impulso en la introducción de las tecnologías de información para el mejoramiento de los servicios que presta el sector público hacia la ciudadanía. La creciente demanda de mayor calidad en el accionar público por parte de los ciudadanos, ha obligado a implementar de manera eficiente estos procesos.

² Proyecto SIGEF, Workshop Internacional, Perspectivas del Sistema de Administración Financiera del Estado, SIGEF -7110EC-012

Esta demanda de una mejor calidad en los servicios públicos, plantea una nueva lógica de la gestión, seguimiento y control de los proyectos, a través de la adopción de buenas prácticas y metodologías de seguimiento y control, que permitan tomar acciones tempranas, controles correctivos y mediciones continuas de la gestión y rendición de cuentas hacia los ciudadanos. Cosa que en la actualidad sucede en la menor cantidad de proyectos en general y en particular de los tecnológicos.³

El presente trabajo tiene por objeto describir los diferentes procesos que tienen relación con los términos señalados al inicio del documento y presentar las relaciones y articulaciones entre ellos entendidos como instrumentos para la obtención de un producto y que generen los recursos en los resultados esperados.

En el presente documento se incluye el marco conceptual para la definición de la propuesta metodológica para el seguimiento y control aplicado a los proyectos de desarrollo de sistemas de información, se plantean los instrumentos metodológicos y sus características utilizados en cada fase del ciclo del proyecto con énfasis en el seguimiento y control para culminar los proyectos en general y en particular los orientados al desarrollo de sistemas información.

³ <http://www.informatica.gov.ec/index.php/sistemas/transversales/erp-gubernamental>
<http://www.informatica.gov.ec/descargas/siagev1.pdf>

Capítulo I

El Ministerio de Finanzas a partir del año 2008, rompe e impone un nuevo paradigma que está redefiniendo el papel de las Tecnologías de Información y Comunicaciones TIC's, dentro de la Administración Pública. Que ha posibilitado una mejora de la eficiencia en los procesos administrativos, una mayor transparencia en la información y una progresiva simplificación de los mismos, tal es el caso de la implementación del Sistema de Información de la Finanzas Públicas e-SIGEF.

Partiendo de la definición de proyecto “[...] es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único [...]”⁴.

La generación de productos o servicios únicos, se cristalizan a través de la implementación de proyectos, que demandan esfuerzos temporales en el uso de recursos con el objetivo de generar productos o servicios duraderos que generen valor, en el caso de la administración pública lo llamaremos el valor público para los ciudadanos.

La creciente aceptación de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades y técnicas adecuados pueden tener un impacto considerable en el éxito de proyecto. La *Guía del PMBOK* identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de proyectos, la mayor parte del tiempo, y existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas para aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

⁴ Guía del PMBOK, estándar en la administración de proyectos, Cuarta Edición 2009: 4

Finalmente la adopción y aplicación de los conocimientos, habilidades y técnicas adecuadas en la ejecución de los proyectos en general y en particular en los proyectos tecnológicos, que se constituyen en herramientas para el mejor accionar de la administración pública, es inminente el implementar una metodología que sea el marco de referencia, que establezca el ciclo de vida, sus reglas, instrumentos y mecanismos de control para incrementar el grado de éxito en la ejecución de los proyectos para el desarrollo de sistemas de información.

El esfuerzo por implementar una metodología para el desarrollo y administración de un proyecto depende del grado de identificación de los participantes hacia la mismos concluyendo que será mayor en el tanto esos procedimientos no se vean como “métodos estrictos” que actúen como camisa de fuerza, sino más bien sean una guía sencilla para la obtención de los objetivos del proyecto. También ayudará a lograr este propósito el hecho que estos procedimientos sean adaptados al medio y no simplemente tomados de alguna metodología extranjera que quizá no se aplique totalmente a nuestro medio.⁵

5.1 El ciclo de vida de un proyecto

Dentro del Ministerio de Finanzas existe una creciente necesidad por parte del sector público, de obtener herramientas, aplicaciones y sistemas de información, para agilizar sus procesos y la toma oportuna de decisiones. Es en esta dirección cuando se ha identificado y justificado una necesidad, esta debe pasar por un conjunto lógico de fases ordenadas no necesariamente secuenciales, que se lo conoce como el ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (Guía del PMBOK Cuarta Edición 2009: 3).

⁵ www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/politicas/metodologia_Adm_Proyectos.pdf

Si bien actualmente la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, califica los proyectos de inversión del sector público, es preciso indicar que ya internamente un Proyecto se conforma de actividades como por ejemplo:

El proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera del Sector Público Ecuatoriano, -eSIGEF FASE III, el mismo que tiene actividades que aportan al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Actividades del Proyecto Fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera del Sector Público Ecuatoriano, -eSIGEF FASE III, son:

- Implementación del Sistema de Remuneraciones y Nómina
- Implementación del Sistema de Bienes y Existencias, entre otros.

De estas actividades son a las cuales me referiré como proyectos; y los denomino así, porque buscan la generación de un producto o servicio específico, en los tiempos y presupuestos determinados, cumpliendo con la definición de proyecto.

Las fases del ciclo de vida de un proyecto son:

1. Iniciación
2. Planeación
3. Ejecución
4. Seguimiento y control
5. Cierre

5.2 Iniciación

Actualmente en el Ministerio de Finanzas hemos iniciado la utilización de buenas prácticas en un nivel regular de gestión de proyectos, sin embargo las iniciativas de proyectos, no se documentan formalmente por parte de los usuarios interesados, donde se plasmen los objetivos, el alcance, las metas, los requerimientos de negocio, entre otros; que permitan identificar, evaluar y priorizar los proyectos y en función de esta información se puedan tomar decisiones e iniciar cualquier proyecto.

“Uno de los objetivos básicos que persigue esta fase es transformar alguna idea creativa de la organización en un esfuerzo coordinado y bien orientado. La responsabilidad principal de esta etapa recaerá principalmente en la parte patrocinadora de proyecto.”⁶

El producto final de esta fase será la *Carta Constitutiva del Proyecto*, la cual establece los alcances, objetivos a conseguir, los interesados del proyecto, el presupuesto referencial, el justificativo técnico para la ejecución del proyecto, sus productos, tiempos y sus riesgos. Estos elementos serán insumos fundamentales para la elaboración de los términos de referencia e iniciar el proceso de contratación.

Para la consecución de la Carta Constitutiva del Proyecto, el responsable designado deberá realizar reuniones de trabajo con los interesados en el proyecto, para realizar definiciones respecto de: objetivos, alcances, tiempos, equipos de trabajo, presupuesto, y riesgos identificados en la fase inicial del proyecto. La Carta Constitutiva del Proyecto, debe estar formalmente firmada por todos los participantes en esta fase, este documento formará parte de la documentación del proyecto.

Con estos artefactos los equipos y el responsable del proyecto podrán calificar, aprobar el desarrollo del proyecto, luego de valorar sus beneficios, costos, priorización en relación con otras iniciativas presentadas, tomando como base los informes presentados (ir mejorando el nivel de

⁶ www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/politicas/metodologia_Adm_Proyectos.pdf

estos estudios en base al crecimiento de nuestra experiencia) que serán un respaldo para la conveniencia del desarrollo del proyecto y futuras auditorías.

5.2.1 Procedimiento de la fase de Iniciación

Actividad	Objetivo	Entregable
Elaboración de la Carta Constitutiva del Proyecto	Antecedentes del proyecto Objetivos generales y específicos Justificativo del proyecto Alcance del proyecto Factores críticos de éxito Restricciones y supuestos	Carta Constitutiva del Proyecto.
Memo Inicio proceso de contratación	Solicitar a la Autoridad Administrativa el inicio del proceso de contratación.	Memorando Justificativo técnico para la contratación.
Reunión de inicio del proyecto	Integrar el equipo del proyecto	Acta de reunión inicial.

5.2.2 Formato de la carta constitutiva del proyecto⁷:

Carta Constitutiva de Proyectos

1. NOMBRE DEL PROYECTO
2. DATOS GENERALES DEL PROYECTO
3. DIAGNOSTICO Y PROBLEMA
 - 3.1. Descripción de la situación actual
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO
 - 4.1. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - 4.2. ALCANCE
 - 4.3. TIEMPOS
5. VIABILIDAD TECNICA
 - 5.1. VIABILIDAD TÉCNICA
6. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN
 - 6.1. CRONOGRAMA [MACRO] DE ACTIVIDADES (HITOS PRINCIPALES)
7. PRESUPUESTO
8. PATROCINADORES DEL PROYECTO
9. RIESGOS

⁷ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

5.2.3 Formato de justificativo técnico para la contratación:⁸

Justificativo técnico:

1. ANTECEDENTES
2. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA
 - 2.1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO
 - 2.1.1. NOMBRE DEL PROYECTO
 - 2.1.2. EJECUTOR RESPONSABLE
 - 2.1.3. COBERTURA
 - 2.1.4. PLAZO DE EJECUCIÓN
 - 2.2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA
 - 2.2.1. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL
 - 2.3. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD
 - 2.3.1. GENERALES
 - 2.3.2. ESPECÍFICOS
 - 2.4. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN
 - 2.5. ESTRETEGIA DE SEGUIMIENTO
 - 2.6. DEFINICIONES Y RESTRICCIONES

⁸ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

5.2.4 Formato de acta de reunión:⁹

Acta de Reunión Técnica

Información General	
Proyecto:	
Fecha:	Hora:

Asistentes
○

Agenda			
Detalle	Duración (min)		
1.			
Resultados y Compromisos			
Detalle	Responsable	Fecha Entrega	Estado
1.			

Nota: Los Compromisos en rojo son urgentes.

Decisiones y Observaciones

⁹ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

5.3 Planeación

Si bien por planeación entendemos el dimensionar el conjunto de actividades y recursos que nos permitan alcanzar los objetivos, en el quehacer de la acción pública consistirá en la precaución o el aseguramiento de que los recursos públicos deben y tienen que ser destinados a acciones concretas con objetivos claros, en tiempos prudentes –sentido de urgencia–, para obtener productos y resultados en función del bien común, por todo esto se requiere de una adecuada elaboración de la planeación.

El Grupo del Proceso de Planeación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planeación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.¹⁰

Para la generación de los productos definidos en la siguiente matriz, el responsable o gerente del proyecto debe articular las definiciones macro encontradas en la carta constitutiva del proyecto en requerimiento con mayor nivel de detalle funcional y técnico, a continuación se desarrollan los productos más importantes de esta matriz.

5.3.1 Procedimientos de la fase de planeación

Actividad	Objetivo	Productos
Definir Interesados – Patrocinadores del Proyecto	Conocimiento de sus roles y responsabilidades	Matriz de Responsabilidades y Roles
Definir Estructura de Desglose de Trabajo EDT. Paquetes de trabajo	Descomponer el proyecto en componentes con sus actividades hasta un tercer nivel.	Estructura de Desglose Trabajo o WBS
Definir cronograma del proyecto.	Establecer el cronograma del proyecto, tiempos, recursos e hitos.	Cronograma del Proyecto
Definir del Plan de Comunicaciones	Determinar los mecanismos e instrumentos de comunicación	Plan de Comunicaciones.

¹⁰ Guía del PMBOK, estándar en la administración de proyectos, Cuarta Edición 2009: 4

	que se utilizaran por el equipo del proyecto. Equipo del proyecto su rol y responsabilidad	
Definir matriz de riesgos	Identificar los riesgos en las diferentes etapas del proyecto.	Matriz de Riesgos

5.3.2 Formato de matriz de responsabilidades y roles:¹¹

Rol	Responsabilidades
Gerente de Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar requerimientos de negocio • Presentar usuarios calificados para suministrar especificaciones al equipo • Asegurar que las especificaciones funcionales cumplen con las expectativas de negocio • Administrar las comunicaciones externas del proyecto • Disponibilidad Requerida: 30%
Gerente de Proyecto (Orquestrar para que las Cosas Ocurran - Ejecución)	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar avance y administración de planes de trabajo de todos los roles del proyecto • Implementar control de cambios sobre el documento de especificaciones funcionales • Coordinar revisiones con los responsables de cada rol, en los puntos clave del proyecto (Hitos). • Disponibilidad requerida: 30%
Arquitecto (Diseñar Solución)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la Arquitectura de Hardware y Software de las Soluciones asegurando su estandarización e integración. • Liderar la implementación de Pruebas de Concepto confirmando escalabilidad de tecnología y negocio. • Revisar codificación funcionalidad crítica dentro de las Pruebas de Concepto, si aplica. • Definir el Plan de Capacidad de la Infraestructura de Hardware y Software de Base • Definir la implementación de los procesos mínimos de seguridad de acceso a la información, identificación, autenticación, autorización y rasgos de auditoria • Disponibilidad Requerida: 25%
Usuario Experto & Analistas Conceptuales (Definir Productividad de la Solución)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las especificaciones funcionales de la solución por medio de casos de uso conjuntamente con analistas Conceptuales e Ingenieros de

¹¹ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

	Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documentación de usuario • Participar en pruebas de usabilidad • Construir materiales de entrenamiento • Ser entrenador de entrenadores • Disponibilidad requerida: 30%
Desarrollo ó Implementador (Construir Solución)	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición de las Especificaciones Funcionales de la Solución • Construir las versiones de código ó Implementar las versiones del producto, desde la prueba de concepto ejecutable • Revisar Planes de Prueba • Ejecutar Pruebas Unitarias • Disponibilidad Requerida: 80%
Infraestructura & Operaciones (Proporcionar Infraestructura Básica y Proceso de Operación)	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una transición simple de pruebas a producción en coordinación con Arquitecto • Construir planes de salida a producción, instalación y soporte en coordinación con Arquitecto • Disponibilidad Requerida: 30%
Control de Calidad y Pruebas (Hacer Cumplir los Niveles de Calidad del Proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la implementación de las Pruebas de Concepto confirmando escalabilidad de tecnología y negocio. • Confirmación de Uso de Estándares de Reúso en Despliegue de Codificación Masivo. (Opcional) • Construir Casos y Planes de Prueba en coordinación con el equipo de desarrollo ó infraestructura • Administración de Defectos de manera que se asegure su solución antes de la salida a producción • Implementar las bases para los procesos que proporcionan métricas de calidad del producto. • Disponibilidad Requerida: 20%

5.3.3 Herramientas de planificación del proyecto

5.3.3.1 Estructura de desglose de trabajo

La Estructura de Desglose de Trabajo, permite dividir al proyecto en partes, para tener una visualización más clara del alcance proyecto, permite descomponer sus componentes en actividades con un mayor detalle, es recomendable llegar hasta un tercer nivel.

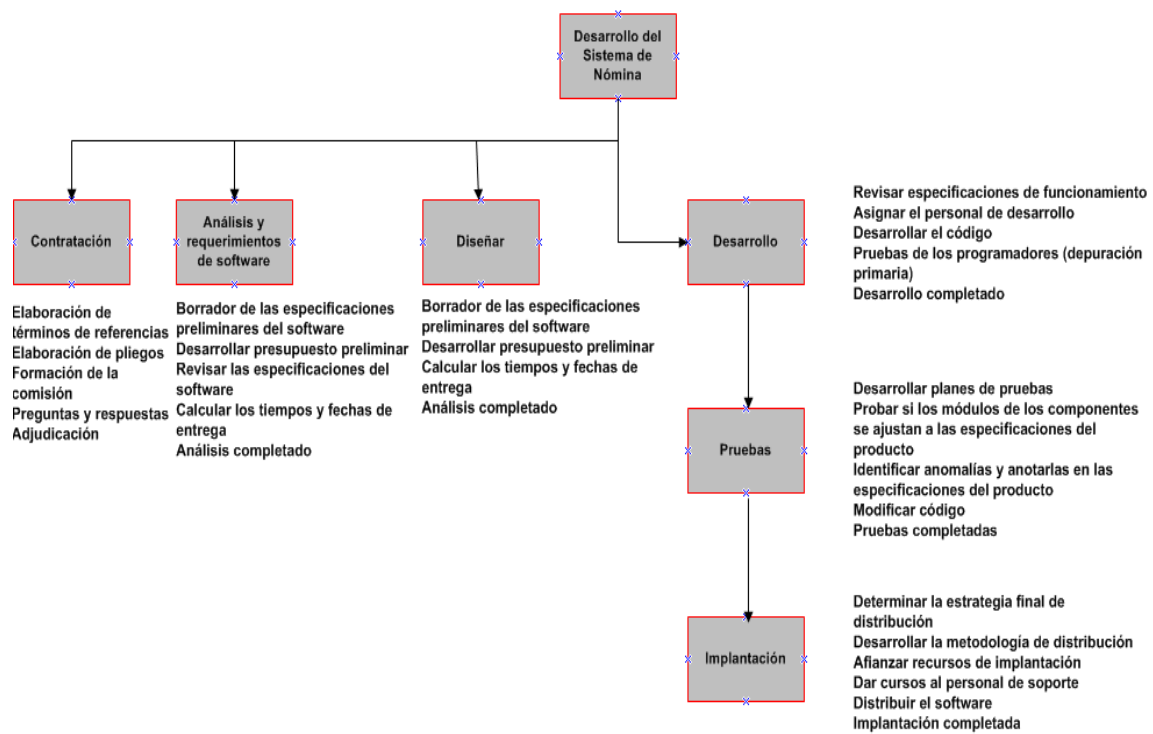


Figura 1

5.3.3.2 El Cronograma de actividades

La elaboración del cronograma de trabajo, toma como insumo a la Estructura de desglose de trabajo y vuelve menos complicado la identificación de los componentes, su prioridad y tiempos, por ejemplo:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
[-] Proyecto - Cronograma de Trabajo	19,5 días	lun 03/01/11	vie 28/01/11	
[-] Establecer entorno y alcance	0,38 días	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
Revisar y analizar propuesta	2 horas	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
Ajustar y aprobar plan de trabajo	3 horas	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
Disponer/Ingresar orden de trabajo	1 hora	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
[-] Analizar y desarrollar componentes	15,25 días	lun 03/01/11	lun 24/01/11	2
Analizar inventario de activos	2 horas	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
Diseñar solución	80 horas	lun 03/01/11	lun 17/01/11	7
Ejecutar pruebas funcionales y sistema	16 horas	lun 17/01/11	mié 19/01/11	8
Diseñar y preparar casos de prueba	40 horas	mié 12/01/11	mié 19/01/11	9FC-5 días
Ejecutar pruebas de integración/aceptación	24 horas	mié 19/01/11	lun 24/01/11	9,10
[-] Preparar entorno de ejecución	4 días	mié 19/01/11	mar 25/01/11	10
Instalar y configurar plataforma de HW y SW de Base	8 horas	mié 19/01/11	jue 20/01/11	
Desarrollar SLA	24 horas	jue 20/01/11	mar 25/01/11	13
[-] Desplegar sistema	0 días	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
Liberar en producción	0 días	lun 03/01/11	lun 03/01/11	
[-] Ofrecer soporte en operación	5 días	lun 03/01/11	vie 07/01/11	16CC
Monitorear operación del sistema	40 horas	lun 03/01/11	vie 07/01/11	
Realizar ajustes en la operación	32 horas	lun 03/01/11	jue 06/01/11	18CC
Realizar análisis de la operación	4 horas	vie 07/01/11	vie 07/01/11	19
Presentar informe de la operación	2 horas	vie 07/01/11	vie 07/01/11	20
[-] Cerrar proyecto	4,5 días	lun 24/01/11	vie 28/01/11	17FC+10 días
Entregar y revisar productos físicos	4 horas	lun 24/01/11	lun 24/01/11	
Revisar y ajustar productos físicos por conformidad	20 horas	lun 24/01/11	mié 26/01/11	23
Entregar y revisar productos lógicos	12 horas	jue 27/01/11	vie 28/01/11	24
Aprobar acta de entrega/recepción	0 horas	vie 28/01/11	vie 28/01/11	25,21

Figura 2

5.3.3.3 Plan de Comunicaciones:¹²

El Plan de Comunicaciones es un documento en el cual se describen los estándares de comunicaciones que se utilizarán para el trabajo colaborativo de los participantes en el proyecto, de manera que se formalice las comunicaciones formales relacionadas con:

- Reuniones Ejecutivas y Técnicas a Nivel de Proyecto y Programa
- Recepción de Especificaciones
- Recepción de Cambios
- Comunicaciones Dentro y Fuera del Proyecto

¹² Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

- Liberación de Versiones
- Casos de Emergencia
- Manejo de Novedades, Incidentes y Problemas
- Coordinación de Actividades con Recursos Internos

Los Gerentes de Producto, así como los líderes de los roles colaboradores, serán los responsables de implementar eficientemente el plan de comunicación y de identificar las mejoras a implementarse como lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos.

Es importante establecer el equipo asignado al proyecto, el rol que ocupará dentro del proyecto, como también la información que permita comunicarse con cada uno de ellos.

Lineamientos Generales

A continuación se detallan lineamientos principales para el Protocolo de Comunicaciones que se seguirá en la ejecución de los proyectos:

1. Todas las comunicaciones formales:
 - a. Se realizarán vía correo electrónico y dirigido a las personas que deben aprobar y procesar las solicitudes.
 - b. Ningún acuerdo verbal será considerado una comunicación formal si el respaldo escrito correspondiente.
 - c. Las comunicaciones formales fuera del proyecto únicamente se realizarán por el Gerente de Producto y vía correo electrónico ó memorándum con firma de responsabilidad. No se aceptará responsabilidad sobre comunicaciones externas emitidas verbalmente.
 - d. Las comunicaciones internas de coordinación entre los diferentes roles del proyecto se dirigirá al responsable de cada rol con copia al Gerente de Proyecto.

- i. No se debe coordinar actividades con miembros de roles, sin haber notificado formalmente al coordinador del rol.
 - ii. Existen excepciones documentadas por emergencia ó excesivo tiempo de respuesta del coordinador.
 - iii. Se considera tiempo de respuesta excesivo 16h hábiles de trabajo a pesar de que el valor depende de la expectativa de tiempo que se tiene para cerrar una actividad.
2. Las actas de reunión:
- a. Se entregarán en un plazo no mayor a 8 horas hábiles posterior a la reunión.
 - b. Utilizarán el formato preestablecido
 - c. Dependiendo de la reunión, se definirá el responsable de emitirla
 - d. En el caso de las reuniones de seguimiento de Proyectos, el responsable será el Gerente de Proyecto.
3. Los entregables del proyecto:
- a. Se almacenarán en el repositorio definido para el efecto
 - b. Los accesos a los repositorios serán definidos por los representantes de cada Rol, dentro del proyecto ó programa, según se definió en la sección 6 correspondiente a Administración de Contenidos.
 - c. La notificación de terminación de un entregable se enviará vía correo, indicando la dirección donde se encuentra almacenado el entregable para su revisión y aprobación
 - d. El correo de notificación debe contener la fecha máxima de recepción de observaciones y la fecha de aprobación.

5.3.3.4 Formato de lista de equipo del proyecto:

La lista de los contactos principales:

Nombre	Rol	Email & Celular
	Responsable del Proyecto	
	Usuario Experto	
	Analista de Negocio	
	Arquitectura	
	Desarrollo	
	Infraestructura & Operaciones	
	Control de Calidad & Pruebas	

5.3.3.5 Formato de lista de contactos externos:

La lista de los contactos externos ó outsourcing del programa son:

Nombre	Rol	Email & Celular
	Usuario Experto	
	Analista de Negocio	
	Arquitectura	
	Desarrollo	
	Infraestructura & Operaciones	
	Control de Calidad & Pruebas	

5.3.3.6 Reportes de avance:

Los principales reportes que se producirán dentro de este plan de comunicaciones son:

- Plan de Trabajo
- Matriz de Riesgos
- Resumen Ejecutivo de Avance

Reporte	Responsable	Frecuencia	Origen de Información	Formato
Plan de Trabajo	Gerente de Proyecto	Semanal	Reuniones de Ejecutivas por Programa, Proyecto y Comité Ejecutivo Core	MS Project
Matriz de Riesgos	Gerente de Proyecto	Semanal	Reuniones de Ejecutivas por Programa, Proyecto y Comité Ejecutivo Core	MS Excel
Resumen Ejecutivo de Avance	Gerente de Producto	Quincenal ó Mensual	Plan de Trabajo Matriz de Riesgos Actas de Reuniones de Ejecutivas por Programa, Proyecto y Comité Ejecutivo Core	MS Powerpoint

5.3.3.7 Matriz de Riesgos:

En lo que refiere a la definición del plan de riesgos, actualmente en el MF, se tiene un consenso en la composición de la matriz ajustada a la realidad de la ejecución de los proyectos que permite llevar un seguimiento y control de los riesgos, la matriz está compuesta de las siguientes partes:

Formato de matriz de riesgos:¹³

Matriz de Riesgos de Proyectos PMO									
Fecha de Corte:	29/05/2009			Total Exposición					
				1,5					
Condición	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Exposición	Acción de Control	Responsable	Mitigación	Contingencia	Alarma
Infraestructura de HW y SW no esta Disponible para Salida a Producción	La solución no se podría usar	0,25	4	1	Confirmar si se adquiere por Sigef o Renta los Equipos	Infraestructura	Revisar Proceso de Adquisición	Rentar Equipos	Confirmar Proceso de Adquisición
Instalación del Software en el Ambiente de Producción	Fallas del SW Base del Aplicativo en Producción	0,25	2	0,5	Confirmar con Redpartner el acompañamiento	Gerentes de Proyecto	Las guías de instalación sean lo suficiente explicativas del proceso	Negociar con Redpartner	Confirmar acuerdo con Equipo de Proyecto

Figura 3

Condición: Es el enunciado del riesgo identificado.

Consecuencia: El resultado de la condición identificada.

Probabilidad: La posibilidad de que ocurra un evento, se especifica en valores comprendidos entre:

- 0,5 %
- 0,25%
- 0,50%
- 0,75%
- 100%

Si no se tiene la información necesaria para determinar el valor estadístico se debe recurrir al juicio del experto.

¹³ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

Impacto: El efecto que puede causar en el plan de proyecto, ver tabla.

Impacto	Descripción
1	Bajo - Un evento, que si ocurre, causaría efectos bajos incluso en los costos y los tiempos. Los requerimientos pueden ser alcanzados
2	Medio - Un evento, que si ocurre, causaría incrementos moderados incluso en los costos tiempos, pero los requerimientos importantes pueden aún lograrse. Ejemplo: Retraso en la llegada de servidores, su efecto puede ser desfases en los cronogramas.
3	Alto - Un evento, que si ocurre, causaría incrementos severos incluso en el costo y tiempos. Requerimientos secundarios pueden no ser alcanzados. Ejemplo: No asignación de recursos a participar en el proyecto.
4	Crítico (Riesgo es un hecho) – Un evento, que si ocurre, causaría fallas en el proyecto (inhabilita el alcance de los requerimientos mínimos aceptables).

Exposición: Es el resultado del producto entre la probabilidad y el impacto; se debe realizar un monitoreo permanente de esta matriz de riesgos cuidando que este resultado siempre sea inferior a uno, en caso contrario prácticamente diremos que el riesgo es un resultado/hecho real.

Acción de control: Identifican los pasos que debemos seguir para bajar la exposición del riesgo.

Responsable: Identifica la persona/equipo quien será responsable de minimizar el riesgo.

Mitigación: Identifica las alternativas con las cuales se puede mitigar el riesgo.

Contingencia: Llamados también -Plan B- opciones que se pueden utilizar en el evento de que se presente el riesgo.

Alarma: Indica cuando se dispara el plan de contingencias.

Con esta matriz de riesgos, el gerente de proyectos en las reuniones de seguimiento con su equipo, realizan una revisión y evaluación de los riesgos y los planes para bajar la probabilidad de impactos ó en ciertos casos transferir esta responsabilidad para que se tomen decisiones en función de esta matriz de riegos.

5.4 Ejecución

Poner en marcha todo lo planificado, lo que consta en los planes –que vamos hacer – ejecutarlo para obtener los productos entregables del proyecto.

Esta fase involucra la coordinación del equipo del proyecto y otros que son los que pueden influir sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Todos los planes establecidos durante la Fase de Planificación deben ser ejecutados. Los resultados de la ejecución, organizados en entregables, son los que cumplirán con los requerimientos establecidos o definidos por los clientes finales del proyecto.

Los interesados en el proyecto serán quienes pongan especial atención en los productos que se generen de esta fase, los mismos que deberán estar acorde a los requerimientos funcionales y técnicos definidos, los mismos que constan en los términos de referencia, con lo cual se procederá a realizar la aceptación de los productos.

“[...] En esta fase se debe recolectar información que servirá para la fase de control. Cada uno de los componentes de planificación establecidos en la Fase anterior deben ser revisados constantemente para verificar su cumplimiento [...]”.¹⁴

5.4.1 Procedimientos de la fase de ejecución

Actividad	Objetivo	Entregable
Desarrollo del Trabajo	Ordenes de trabajo asignado al equipo del proyecto en función de la planificación.	Informes de avance del equipo del proyecto – herramientas de planificación.

En los casos que el proyecto sea ejecutado por Empresas, Consultores, estos deberán entregar y se deberá revisar conjuntamente con el responsable del proyecto y su equipo asignado, cuyo objetivo

¹⁴ Guía del PMBOK, estándar en la administración de proyectos, Cuarta Edición 2009: 4

final es aprobar el cronograma a ejecutar en el proyecto, este documento deberá ser acordado y firmado por los responsables del Ministerio de Finanzas y del Contratista.

El responsable del proyecto deberá validar que el cronograma de actividades presentado demuestre consistencia en función de los recursos asignados, tiempos reales y sus entregables, sobre estos últimos se debe validar frente a los términos de referencia.

Cada producto deberá ser formalmente entregado a través del órgano regular al responsable del proyecto, en las fechas dispuestas en el cronograma y términos de referencia, de aplicar en cada caso.

Para la recopilación del estado de avance de la ejecución del proyecto, se realiza mediante la presentación de informes de trabajo mensuales, que evidencien la consecución de las metas planteadas en los cronogramas de trabajo, a continuación se presenta una plantilla:

5.4.2 Formato de informe de actividades:¹⁵

INFOME DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO				
COMPONENTE		ÁREA O DEPARTAMENTO		
RESUMEN ACTIVIDADES		MES:		
1. AVANCES DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS y NO PLANIFICADAS				
ID	Actividad	% Avance Real	Fecha Fin	Observaciones
01	Descripción de la actividad realizada en función del cronograma de actividades.	Porcentaje de avance	Fecha en la cual se culmino la actividad	Observaciones que involucren el retraso o aspectos a tomar en cuenta en las siguientes fases.
2. ACTIVIDADES CON RETRASOS Y CAUSAS				
ID	Actividad	% Avance Real	Incide en:	Causas

¹⁵ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

01	Descripción de la actividad realizada en función del cronograma de actividades.	Porcentaje de avance	En componentes o fases del proyecto incide el retraso,	Las causas que ocasionaron el retraso.
3. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Y ANALISIS DE RIESGO				
ID	Enunciado del riesgo / Factor Crítico	Proba. Ocurrencia	Impacto	Plan de Mitigación
01	Enunciar el riesgo en función de la matriz de riesgos.	Valor de la Matriz de Riesgos	Valor de la Matriz de Riesgos	Valor de la Matriz de Riesgos.

5.5 Seguimiento y control

El presente trabajo no incluye como parte del este proceso de gestión de proyectos la Evaluación, ya que por concepto la evaluación es la medición y análisis de los impactos o efectos que se alcanzaron en el tiempo por los productos generados a partir de la ejecución de los proyectos. Dependiendo de cada tipo de proyecto, podría evaluarse pasados los 2 años como mínimo.

El presente trabajo, centra su atención en recopilar la información sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, informando sobre el progreso a los gestores y alerta sobre posibles problemas durante la ejecución de los proyectos, para que se tomen los correctivos del caso.

El seguimiento y control refiere a la retroinformación que se obtiene de la verificación de los hechos y acontecimientos que se van suscitando en la ejecución dentro de cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos. Permiten evaluar las condiciones actuales en las que se encuentra –datos de la realidad-, la salud del proyecto frente a los tiempos, recursos y requerimientos funcionalidades esperados, de manera que sea factible compararlos con los planes del proyecto definidos en la fase de planificación. “[...] los sistemas de información, control y

evaluación SICE son una suerte de “meta sistemas” cuya finalidad exclusiva es el registro, el monitoreo y la obtención de conclusiones [...].”¹⁶

El grupo del Proceso de Seguimiento y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El grupo de procesos de seguimiento y control también incluye:

- Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas,
- Dar seguimiento a las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base de desempeño de ejecución del proyecto
- Influir en los actores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.¹⁷

5.5.1 Procedimientos de la fase de control

Actividad	Objetivo	Entregable
Recepción de cambios	Administrar la gestión de cambios e impactos en el proyecto	Procedimiento para la gestión de cambios.
Reportes de estado de avance de la ejecución del proyecto	Reportar el avance de la ejecución del proyecto	Reporte de avance del proyecto.
Gestionar riesgos	Actualizar matriz de riesgos	Matriz de Riesgos

En el presente trabajo esta fase se constituye parte central de análisis, lo menciono nuevamente esto no es una camisa de fuerza ya que en el éxito de su aplicación radica en acoplar a las necesidades y la realidad de cada proyecto, la organización y el cambio cultural de las personas que finalmente son quienes hacen uso de estos instrumentos.

¹⁶ Gestión y resultados, Jorge Hintze s.a.: 8

¹⁷ Guía del PMBOK, estándar en la administración de proyectos, Cuarta Edición 2009: 4

A continuación se presenta una platilla como formato, para recopilar la información respecto del avance en la ejecución del proyecto, permite identificar su progreso en cuanto a presupuesto, que es el asignado al proyecto, tiempos en función del cronograma y respecto del alcance.

5.5.2 Formato de reporte de estado de avance:¹⁸

IDENTIFICACIÓN

Período del reporte:	[Mes/Año]	28/12/2011
Proyecto/Actividad:	[Nombre del proyecto u actividad]	
Director:	[Nombre del director del proyecto]	
Subsecretaría:	[Nombre de la Subsecretaría que patrocina el proyecto/actividad]	
Patrocinador:	[Nombre de la persona, cargo que patrocina el proyecto]	
Líder/Responsable:	[Nombre de la persona a cargo del proyecto]	

RESUMEN EJECUTIVO

	Verde (Controlado)	Amarillo (Alerta)	Rojo (Crítico)	% Avance	Razón para la desviación
Presupuesto	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Cronograma	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<Entregable XYZ retrasado>
Alcance	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<La estrategia de los entregables del proyecto está siendo redefinida>

Comentarios

[En caso de existir, incluir comentarios acerca de cada una de las tres razones de la desviación. Las tres casillas significan que la desviación es Baja, Media y Alta. Debe ubicarse la que corresponda según el caso.]

<Ejemplo:

¹⁸ Fuente Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, participación en la elaboración.

La definición del entregable XYZ necesita ser finalizada. El contenido está siendo actualmente generado. Este importante entregable necesitará ser revisado y actualizado para que cuente con una alta calidad.>

CONTROLES

[En esta sección, se debe indicar que medidas y controles se han tomado en el período respecto a los cambios, riesgos y temas.]

Estado de los cambios

<Ejemplo:

- *La fecha de entrega del entregable XYZ ha cambiado de 15-abril-2009 a 30-abril-2009>*

Estado de los riesgos

<Ejemplo:

- *RIESGO: Existe el riesgo de que los logros del proyecto pierdan su impacto y la necesidad del momento por lo que el esfuerzo siguiente podría ser minimizado si un plan de transición de la siguiente fase no es definido y ejecutado.*

MITIGACIÓN: Las siguientes dos actividades están siendo iniciadas:

1. *Está desarrollándose y ejecutándose un plan de comunicaciones para soportar el involucramiento del patrocinador.*
2. *Está siendo generado un portafolio de programas. Un plan de trabajo de transición capturará las recomendaciones del proyecto. Se desarrollarán iniciativas basadas en las recomendaciones.>*

Estado de los temas

<Ejemplo:

- *Es necesario establecer una estrategia y acordada para responder a los requerimientos de información asociados con el proyecto. Se está trabajando en este tema.>*

PRESUPUESTO

Estado del Presupuesto al <fecha>

Gastos	Presupuesto Original	Presupuesto Actual	Gastado a la fecha	Estimado al finalizar
Mano de obra				

Interna				
Externa				
Hardware				
Software				
Total				

Comentarios acerca del Presupuesto

[Presupuesto Inicial Presupuesto al inicio del proyecto

Presupuesto actual: Presupuesto a la fecha (Inicial +/- Incrementos/Disminuciones)

Gastado a la fecha: Presupuesto ejecutado a la fecha

Estimado al finalizar: Presupuesto que se estima gastar al momento de finalizar el proyecto.]

[Incluir comentarios relevantes acerca del estado del presupuesto; en especial relacionados con las cifras mostradas.]

<Ejemplo:

- Tasa de \$10 por hora asumida para los recursos internos
- Lo gastado a la fecha se ha estimado basado a proyección lineal del tiempo
- El presupuesto interno no incluye a los recursos del comité del proyecto
- El incremento en el presupuesto actual se debe a las dos semanas adicionales para la generación del entregable
- El presupuesto interno incluye a otros recursos desplegados en el esfuerzo.>

HITOS O ENTREGABLES PROGRAMADOS

[Del cronograma se extrae las actividades marcadas como hitos (duración cero) y se copian en esta sección. Estos hitos generalmente son los que marcan el estado en el avance en la programación.]

HITO	CRONOGRAMA APROBADO	PROYECCION ACTUAL	ACTUAL	ESTADO
Inicio del Proyecto				COMPLETO
Actividad Completa				COMPLETO

LOGROS DEL PERÍODO

[Incluir los logros principales del período en términos de los interesados principales del proyecto, principalmente en términos de negocio y ejecución del proyecto, no a nivel demasiado técnico.]

<Ejemplo:

- *Ejecución del plan de comunicaciones*
- *Se han mantenido varias reuniones con el comité del proyecto. Entregable revisado y aprobado*
- *El comité ha evaluado y categorizado las recomendaciones y oportunidades*
- *Se ha desarrollado un plan de trabajo para actualizar la fecha final, revisión y aceptación del entregable del proyecto.>*

PLANES Y ACCIONES PARA EL SIGUIENTE PERÍODO

[Incluir los principales planes y acciones que se pretenden realizar en el siguiente período. Nuevamente deben ir de la mano del cronograma. De éste se identifican las actividades principales; aquellas que tengan que ver con reuniones de equipo, revisiones y decisiones importantes que sean para conocimiento de todos, permitan organizar el trabajo y alertar a otros.]

<Ejemplo:

- *Desarrollar, revisar y aceptar el entregable XYZ*
- *Ejecutar el plan de pruebas del entregable XYZ*
- *Revisar, actualizar y aprobar todos los entregables del vendedor*
- *Organizar y archivar todo el material del proyecto*
- *Desarrollar el plan de migración*
- *Iniciar el plan de comunicaciones para la transición y portafolio de programas para las siguientes fases*
- *Dar mantenimiento a las prácticas de control del proyecto, reuniones del comité, reportes de estado, administración de temas, control de cambios, planes de trabajo semanales, administración del presupuesto, administración de documentos y administración de riesgos.>*

DEFINICIÓN DEL PROYECTO

[Este numeral es bueno que se repita en cada informe, ya que los interesados y/o audiencia pueden cambiar.]

Descripción del Proyecto

[Descripción del proyecto.]

Definición del Proyecto

<Ejemplo:

Objetivos del negocio	<ul style="list-style-type: none">• Disminuir los costos administrativos para proporcionar el servicio a la par de incrementar la calidad y eficiencia
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las transacciones del negocio realizadas por el programa, documentadas en la forma de un modelo de proceso

	del negocio actual
Suposiciones	<ul style="list-style-type: none"> • La metodología de desarrollo está basada en una metodología propuesta por el vendedor • Será responsabilidad de cada área o departamento el revisar, verificar y confirmar la precisión y exactitud de los datos
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • La fecha límite de entrega del producto XYZ es...
Dependencias	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto deberá completarse con un mes de anticipación a la fase II de este proyecto • Restricciones por la falta de un reglamento que ampare la funcionalidad del entregable DEF

5.6 Cierre

Partiendo de la definición inicial de proyecto, que es un esfuerzo temporal para la obtención de un producto o servicios únicos, el director del proyecto responsable de la ejecución del proyecto será el encargado de velar por el cumplimiento del mismo y dentro de la administración pública hace referencia al administrador del contrato, quien es la persona responsable de la recepción de los productos o servicios en función de las especificaciones técnicas y funcionales, en los tiempos previstos y demás condiciones que se encuentran previstas en los términos de referencia del presente proyecto.

Como se lo ha mencionado en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto existen actividades con objetivos claramente definidos y sus entregables que para la fase de cierre serán el insumo que permitan completar formalmente el proyecto y cumplir con las obligaciones contractuales en el caso de contrataciones, “[...] Esta fase se refiere a las actividades que ejecutan la entrega y aceptación formal de actividades mayores, fases o del proyecto, y de cierre ordenado [...].”¹⁹

¹⁹ Metodología de administración del proyecto de Licencias, 2007: 58

5.6.1 Procedimientos de la fase de cierre

Actividad	Objetivo	Entregable
Entregar los productos definidos en cada fase o hito.	Realizar la entrega recepción de los productos identificados en cada una de las fases del proyecto.	Entrega de los productos
Entregar final del producto del proyecto.	Cerrar los proyectos con la entrega/recepción de los productos generados por el proyecto.	Actas de entrega recepción.

Conclusiones

En conclusión diremos que la gestión de los proyectos, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para lograr por una parte disminuir y controlar el riesgo en la ejecución de los proyectos y en particular del desarrollo de sistemas de información y por otra, tener los mecanismos e información que sustenten la toma de decisiones en función de conseguir los objetivos del proyecto. Esta aplicación se conjuga perfectamente con la implementación de instrumentos que nos permitan realizar el seguimiento y control, es decir la aplicación de una metodología. La misma que no debe constituirse en una camisa de fuerza, sino al contrario enriquecerse con el accionar, la dinámica y la experiencia que se va obteniendo a través de la ejecución de los proyectos a nivel interno como también externos.

Esta disciplina necesariamente obliga a un cambio cultural de las personas, dependerá mucho de estos últimos para el éxito o fracaso, y más aun en el sector público en donde las experiencias casi siempre han sido negativas en la implementación de mecanismos de control que soporten la consecución de los productos o servicios que generarán resultados en beneficio de los ciudadanos.

Acrónimos y Abreviaturas

MF	Ministerio de Finanzas
SIAF - SIAG	Sistema Integrado de Administración Financiera y Control
TIC's	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
e-SIGEF	Sistema de Administración Financiera del Sector Público
EDT	Estructura de desglose de trabajo
OUTSOURCING	Forma de contratación
SICE	Sistemas de control de evaluación

Bibliografía

- Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Cuarta Edición.
- Jorge Hintze, Control y Evaluación de Resultados. Internet. www.top.org.ar Acceso: 21 de Octubre de 2010.
- Portal del Estado Costarricense, Secretaría técnica de *Gobierno Digital*, Internet www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/politicas/metodologia_Adm_Proyectos.pdf Acceso 20 de Agosto de 2009.
- Agenda de proyecto de gobierno electrónico 2008–2009. Internet. www.informatica.gov.ec/descargas/siagev1.pdf, Acceso: 24 de agosto de 2010.
- Portal de la Subsecretaria de Informática de la Presidencia de la República, Internet <http://www.informatica.gov.ec/index.php/sistemas/transversales/erp-gubernamental> Acceso: 14 de Mayo 2011.
- Ministerio de Finanzas, Coordinación de Tecnología Informática, Año 2009, Portal de documentación interno, participación en la elaboración.
- Proyecto SIGEF, Workshop Internacional, Perspectivas del Sistema de Administración Financiera del Estado, SIGEF -7110EC-012.